

## УСТОЙЧИВОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО РЫНКА УСЛУГ

**О.А. Высоцкий**

Брестский институт технологий регионального управления, ooo\_bitru@tut.by

На рынке банковских услуг работают предприятия, которые берут кредиты, пытаются создать условия для реализации взятых на себя (в бизнес-плане) обязательств, но практически не в состоянии выбраться из сложившейся ситуации из-за «слабого менеджмента». Существующая на предприятии система управления не в состоянии найти пути выхода в зону устойчивого управления и как следствие рассчитаться по долгам с банком. В этих условиях своего развития предприятие находится в предкризисном или кризисном состоянии и имеет низкие или кризисные характеристики управления.

Используя показатели характеризующие эффективность управления организацией (предприятием) – уровни управляемости [1] можно определить целесообразность выдачи кредита таким предприятиям. Если предприятие находится в зоне банкротства, то банк должен потребовать дополнительных гарантий от собственника предприятия, позволяющих увидеть траекторию развития уровней управляемости данного предприятия. Антикризисное управление возможно при условии смены всего высшего звена управления (директора и его замы) на специалистов знающих технологии антикризисного управления, т. е. на «менеджеров по антикризисному управлению и санации» (МАУСов).

МАУСы это не управляющие по санации и банкротству, задачей которых является провести процедуру банкротства. МАУСы это специалисты, задачей которых является вывести предприятие в зону устойчивого развития и стабилизировать все процессы управления предприятием. Рассматривая характеристики управления организацией через показатели уровней управляемости можно увидеть, что устойчивая зона управления находится в диапазоне уровней управляемости от 100 % до 80 %. Это зона естественных отклонений, внутри которой директор организации и его замы своевременно реагируют на все события влияющие на систему управления, и вносят адекватные ситуациям или «силам воздействия» корректировки в процессы управления организацией. Изменяя уровни управляемости, скорости их развития во времени и контролируя критические точки развития высшее звено управления организацией стабилизирует колебания уровней управляемости и удерживает эти показатели в зоне «естественных отклонений».

Сложнее складывается ситуация при ухудшении процессов управления и снижении уровней управляемости до уровня 70 %. Этот уровень характеризует потерю устойчивости в управлении, т. к. уровень управляемости (УУ) снизился на 30 % от эталона, а это означает, что высшее звено управления организацией самостоятельно уже не может найти меры и технологии для возврата в устойчивую зону управления. Чаще всего директор и его замы считают, что все проблемы в нехватке денежных средств и нужен кредит, но реально всё сложнее и им нужен консультант, который может определить проблему, т. е. найти специальные функции управления снизившие устой-

чивость предприятия, и разработать программу развития организации выводящую предприятие в зону УУ от 100 % до 80 %. При наличии определённого профессионализма у высшего звена управления и желании прислушаться и принять программу стабилизации они могут самостоятельно вывести предприятие в зону устойчивой работы. Практически с 80 % УУ начинается предкризисное (до 70 %) и кризисное управление предприятием (от 70-0 %).

Изменение УУ организацией от 70 % до 20 % является диапазоном антикризисного управления, в котором могут и должны работать МАУСы. При потере УУ до 60 % руководство организации ещё может с помощью МАУСов восстановить устойчивость управления предприятием, но после 60 % его присутствие на предприятии не целесообразно и собственник должен отказаться от услуг директора и его замов. Нанять более профессиональную «команду», способную вывести предприятие в зону устойчивой работы.

С помощью мониторинга за процессами управления, показателями УУ можно точно определить и измерить проблемы в управлении и программы устойчивого развития организации. Эти показатели позволяют оценить целесообразность кредитования, а также условия при которых предприятие сможет обеспечить возврат кредита и выйти в зону устойчивого управления.

Особая роль в развитии устойчивого управления рынком банковских услуг принадлежит банковским наблюдателям, обязанностью которых является анализ и оценка работы предприятия находящегося в условиях антикризисного управления. Международные стандарты качества ISO 9004 (2008-07-31) определяют понятие «заинтересованные стороны», в число которых и входит банковский наблюдатель, который заинтересован в деятельности организации. Удовлетворение заинтересованных сторон является определяющим фактором в достижении устойчивого успеха организации. Ключевые потребности и ожидания банковского наблюдателя в прозрачности процессов управления и хозяйственной деятельности, устойчивой прибыли, качестве производственной среды. Предприятие может достичь устойчивого успеха путём постоянного сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон (потребителей, владельцев, акционеров, банковских наблюдателей, сотрудников, поставщиков, партнёров, общества и др.).

Экспресс диагностика уровней управляемости предприятием может производиться через оценку УУ: - организационной структуры управления; - специальных функций управления; - общих функций управления; - мониторинга процессов управления [1, 2, 3]. Деловая среда организации будет всегда изменчивой и неопределённой, поэтому, чтобы контролировать развитие устойчивого успеха предприятия банковскому наблюдателю необходимо видеть (через прозрачное управление): долгосрочные перспективы планирования; мониторинг деловой среды организации; регулярную оценку соответствия текущим планам и процедурам; развивающиеся рынки и технологии; потенциальные риски; проводимые улучшения и инновации.

Экспресс диагностика объекта управления позволяет измерить (оценить в количественных показателях) стартовый УУ предприятия и построить траекторию развития (ТР) устойчивого управления предприятием (т. е.  $TP=f(UU;t)$ ), с учётом времени (t) стабилизации процессов управления.

Характеристика изменения УУ(t) позволяет увидеть зоны управления характеризующие состояние предприятия, возможности стабилизации его хозяйственной деятельности и устойчивого развития (Рисунок).

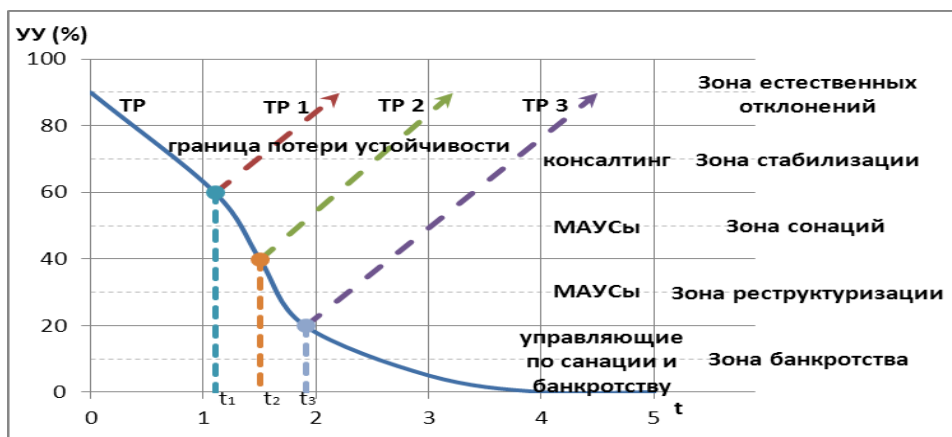


Рисунок – Характеристики изменения УУ и ТР.

Определив стартовую точку УУ 1, 2 или 3 при  $t_1$ ,  $t_2$  или  $t_3$  банковский наблюдатель видит за какой промежуток времени предприятие может выйти в зону стабилизации или в зону устойчивого управления и при каких условиях предприятие может пройти путь ТР предприятия.

В точке 1, ТР 1 может быть достигнута (реализована) при помощи консультанта владеющего инновационными технологиями прозрачного управления. Время реализации  $t$  равно 1-1,5 года.

В точке 2, ТР 2 может быть реализована с помощью группы МАУСов от 3-х и более человек (в зависимости от характеристик предприятия: малое, среднее, большое). Руководство предприятия без МАУСов не в состоянии справиться со своими проблемами, а консультант рекомендуемый рациональные программы развития не будет услышан, так как уровень профессиональной подготовки руководства предприятия значительно ниже, чем требует сложившаяся в управлении предприятием ситуация.

Точка 3, находится на грани возможностей выхода предприятия в устойчивую зону управления. При 20 % УУ начинается зона банкротства и здесь нужен только управляющий по санации и банкротству. ТР 3 требует затяжной и долговременной работы МАУСов (3 и более лет) и вложения достаточно больших средств, что бы поднять конкурентоспособность предприятия. Практически банковский наблюдатель станет свидетелем настройки системы управления в соответствии с требованиями стандартов качества и только после этого начнёт развиваться (расти) ТР.

Менеджеров, способных разрабатывать и внедрять программы антикризисного управления мы назвали МАУСы, их вектор интересов направлен на развитие УУ производственного предприятия, т. е. в верх (ТР 1, ТР 2, ТР 3). Целью МАУСов является – проведение процедур стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия, т. е. устойчивого развития предприятия. МАУСы должны:

- проводить диагностику процессов управления с оценкой УУ всех специальных функций управления (СФУ);
- разрабатывать совместно со специалистами предприятия программы совершенствования управляемости СФУ;
- осуществлять персонифицированное обучение специалистов предприятия новым технологиям управления применительно к рабочим местам;
- организовывать защиту разрабатываемых программ и их разъяснение в коллективе предприятия;
- осуществлять совместно с руководством предприятия подготовку коллектива к нововведениям;
- внедрять в процессы управления мониторинг, позволяющий отслеживать и прогнозировать действия коллектива;
- разрабатывать и внедрять принципы прозрачности управления СФУ используя инновационные технологии управления;
- осуществлять поэтапную передачу процессов управления специалистам предприятия.

Этапы работы МАУСов включают:

- диагностику объектов управления;
- обучение специалистов предприятия перспективным технологиям управления и организация разработки и принятия программ совершенствования хозяйственной деятельностью предприятия;
- внедрение программ совершенствования хозяйственной деятельностью предприятия и передача процессов управления специалистам предприятия.

Практика работы банков с МАУСами в развитых странах определила появление на рынке устойчивых предприятий. Продажа бывшего убыточным и ставшего устойчивым (прибыльным) предприятия позволяет банкам получать значительный доход, значительно превышающий все остальные операции банка.

Банк поддерживает и процессы устойчивого развития предприятия финансируя производственно-хозяйственную деятельность. Наблюдатель банка используя технологии прозрачного управления контролирует и совместно с МАУСами отслеживает скорость развития позитивных процессов управления на предприятии. При прохождении ТР через «границу» потери устойчивости, т. е. УУ предприятия приближаются к зоне естественных отклонений или зоне устойчивой работы, банковский наблюдатель инициирует перед банком поиск потенциального покупателя для этого предприятия. Это работа маркетологов банка, знающих рынок предприятий и покупателей.

Имея в своём распоряжении несколько групп МАУСов банки выполняют стабилизирующую роль в экономике региона. Участвуя в управлении платёжеспособности предприятий, кредитуя

инвестиционные, инновационные и финансово-хозяйственные процессы управления предприятием, банки не мешают руководству предприятия искать выходы из проблем, возникающих на предприятии или его рынках. Если при потере управляемости цена предприятия падает, а УУ приближается к 40 % и ниже (до 30 %) банк вмешивается в работу предприятия, выкупает его у собственника и направляет на предприятие группу МАУСов.

Если УУ предприятием опустились ниже 30 % и приближаются к 25-20 %, то банку не выгодно браться за реструктуризацию такого предприятия. Оно потребует значительных средств на восстановление конкурентоспособности и сам процесс восстановления или выхода в зону устойчивой работы займёт значительный отрезок времени 3-5 и более лет. Самой сложной проблемой для таких предприятий становится пессимизм всего коллектива специалистов и рабочих. Они уже отвыкли от активной борьбы за рынок своего предприятия. Вялость, пессимизм, недоверие коллектива к возможным переменам порождают отказ от активных действий и чёткого выполнения своих обязательств. Такое предприятие по инерции сползает в зону банкротства и банку оно уже не интересно. При УУ 30 % и ниже кредитовать такое предприятие не целесообразно, т. к. оно не может рационально распорядится предоставленной возможностью, т. е. кредитом банка.

### **Литература:**

1. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О.А. Высоцкий; под науч. ред. Р.С. Седегова // Минск: Право и экономика. - 2004. – 396 с.
2. Борсук, Н.В. Оперативное управление производством средних и малых предприятий / Н.В. Борсук [и др.]; под науч. ред. В.Ф. Медведева // Минск: Право и экономика. – 2006. – 269 с.
3. Высоцкий, О.А. Методика оценки влияния организационной структуры управления КУМПП ЖКХ на эффективность управления предприятием / О.А. Высоцкий, Р.С. Седегов // Проблемы управления. – 2010. – № 4. – С. 70-74.